

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi mendorong terjadinya perubahan dalam berbagai bidang, dimana salah satu perubahannya adalah dalam bidang perekonomian dan bisnis dunia. Burke & Litwin (1992) menyatakan untuk merespon perubahan di lingkungan eksternal, maka organisasi harus mengembangkan praktek manajemen, sistem dan kebijakan serta menetapkan struktur organisasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan. PT. "X" Jerman adalah salah satu perusahaan yang berasal dari Jerman yang bergerak dalam bidang bahan kimia untuk tekstil Internasional. Insinyur kimia Reinhold Rudolf mendirikan PT. "X" Jerman pada tahun 1922. Sejak tahun 1960 industri tekstil telah menjadi industri utama di negara-negara berkembang, dalam perkembangan zaman volume produksi pun semakin meningkat dimana pabrik di Jerman tidak bisa lagi memenuhi permintaan produksi yang besar tersebut. Maka, perusahaan tekstil, PT. "X" Jerman pun memperluas cabangnya ke seluruh dunia. Pada tahun 1984 PT. "X" Afrika Selatan didirikan, tahun 1992 PT. "X" Hong Kong, tahun 1998 PT. "X" DURANER di Turki, tahun 2005 PT. "X" Pakistan, tahun 2007 PT. "X" di India, tahun 2008 PT. "X" diwakili di semua benua oleh situs produksi dan investasi pada anak perusahaan yang dapat dijangkau untuk pelanggan lokal, sedangkan di Indonesia PT. "X" didirikan sekitar tahun 1995.

Perusahaan ini termasuk perusahaan multinasional khusus di bidang manufaktur, penjualan dan pemasaran bahan kimia tekstil. PT. "X" Indonesia mengembangkan produk-produk inovatif untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan pelanggan perusahaan.

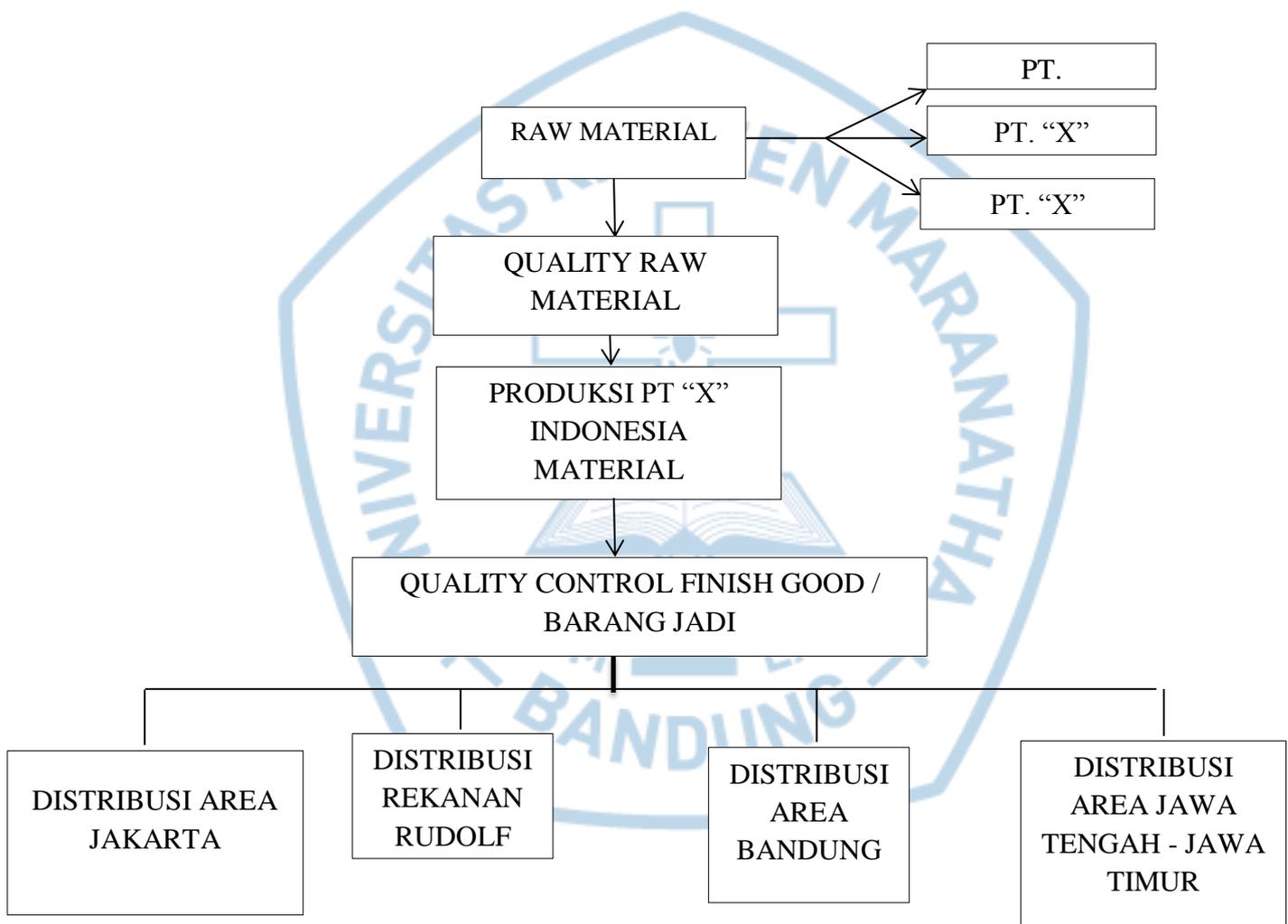
Jumlah karyawan di PT. “X” Indonesia memiliki sekitar 100 karyawan, dan semuanya berstatus tetap. Rata-rata masa kerja karyawan di PT “X” Indonesia 10 tahun.

Visi perusahaan PT. “X” di Indonesia ialah untuk menjadi pemasok kimia utama di Indonesia dengan membangun dan menjaga hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan semua mitra perdagangan dan para *stakeholder*. Misi perusahaan ialah menemukan kebutuhan dan keperluan konsumen yang mengalami perubahan dan perkembangan, meningkatkan operasional untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan memberikan harga yang kompetitif tetapi kualitas dan kestabilan pengadaan barang tetap terjaga dengan baik.

PT. “X” Indonesia menerima bahan baku dari Jerman. Bahan yang dikirim tidak langsung diolah ketika sampai di Indonesia, bahan tersebut dicek kembali kualitas bahannya oleh bagian pengolah berdasarkan laporan dari pusat kualitas bahan yang dikirimkan. Bahan diolah setelah lolos pengecekan laboratorium, kemudian bahan tersebut masuk ke bagian pengolahan dimana ada pencampuran persentase bahan sesuai dengan jenis bahannya, sehingga menjadi 100% dan di cek kembali oleh pihak laboratorium. Bahan disimpan di gudang dan akan dikirimkan kepada perusahaan tekstil yang memesan bahan tersebut.

Setelah perusahaan menerima pemesanan kemudian perusahaan mengecek bahan kimianya kembali sebelum dikirimkan. Pengecekan tersebut biasanya dilakukan oleh pihak laboratorium, apabila hasilnya baik maka PT “X” Indonesia bidang produksi akan mengirimkan ke kantor cabang bagian distribusi, distribusi disesuaikan dengan lokasi perusahaan yang memesan area jakarta, bandung, jawa tengah – jawa timur atau perusahaan yang menjalin kerjasama dengan PT. “X” (Distribusi rekanan PT. “X”). Bagian distribusi akan mengirimkan bahan tersebut ke perusahaan konsumen dan hasil dari tes laboratorium prosesnya akan dikirimkan kepada *technisi*. Prosesnya di lapangan *technisi* dari PT. “X”

Indonesia yang akan membantu menerangkan pemrosesan penggunaan bahan kimia kepada perusahaan yang memesan. Setelah itu, para *technisi* dari PT. “X” Indonesia akan membantu memberikan panduan penggunaan bahan, bagaimana memproses kain perusahaan tersebut dengan menggunakan bahan kimia dari PT. “X” Indonesia diawal hingga kain tersebut berhasil sesuai dengan tujuan perusahaan pemesan membeli bahan kimia dari PT. “X” Indonesia.



1.1 Bagan Bisnis Proses

Organisasi akan selalu dihadapkan pada persoalan dan tantangan baru yang harus diatasi. Masalah banyak terjadi di organisasi diantaranya mencakup kompetisi, kemajuan teknologi, ekspansi, pemeliharaan kualitas produk, atau peningkatan efisiensi karyawan, pertumbuhan yang pesat, jenis bisnis baru, inovasi, dan kepemimpinan baru (Madsen, 2005). Masalah-masalah tersebut harus diselesaikan guna mempertahankan eksistensi organisasi dan salah satu cara untuk menyelesaikannya ialah melalui perubahan organisasi. Perusahaan pusat PT. “X” di Jerman memiliki prestasi yang membanggakan di Eropa mendapatkan piagam penghargaan dari salah satu badan Independen dunia yaitu *Greenpeace* mengenai produk perusahaan yang ramah lingkungan/*Go green*. Penghargaan tersebut bagi perusahaan berstandar internasional memiliki makna yang sangat penting, dimana penghargaan tersebut menandakan kualitas perusahaan dan diberikannya lisensi produk yang dimiliki PT. “X” Indonesia adalah produk yang ramah lingkungan. Hal ini tidak hanya untuk perusahaan pusat tetapi seluruh PT. “X” yang ada di berbagai negara. Penghargaan ini menjadi prestasi yang dapat dibanggakan bagi setiap perusahaan bahan kimia maupun tekstil di kancah internasional, dimana penghargaan tersebut juga berguna sebagai ijin beroperasinya perusahaan.

Dalam transaksi internasional perusahaan tekstil atau bahan kimia yang tidak memiliki lisensi atau penghargaan produk ramah lingkungan tidak diperkenankan lagi menjual produknya atau membuat produknya lagi. Berdasarkan kekhasan tersebut, PT. “X” di Indonesia seringkali menghadapi berbagai macam perubahan, terkait dengan kebijakan dari perusahaan pusat di Jerman, yang dipengaruhi kebijakan global mengenai perusahaan tekstil terutama mengenai produk ramah lingkungan / kebijakan *ecotex*. Dengan adanya peningkatan lingkungan yang dinamis, organisasi terus-menerus dihadapkan dengan kebutuhan untuk melaksanakan perubahan dalam strategi, struktur, proses, dan budaya (Armenakis, et al., 1993).

Peraturan *ecotex* tersebut berdampak pada seluruh PT. “X”, termasuk PT. “X” yang berada di Indonesia dimana harus mengikuti perusahaan pusat di Jerman untuk produk ramah lingkungan. Dalam kenyataannya, hal ini sulit diterapkan di PT. “X” Indonesia, dimana ketika produk menjadi ramah lingkungan maka harga produk menjadi naik. Kemudian konsumen di Indonesia pun belum begitu memperhatikan mengenai produk ramah lingkungan yang ditetapkan Menteri Lingkungan Hidup di Indonesia. Hal ini terlihat pada saat proses pembelian, setiap pembeli di Indonesia tidak ada yang menanyakan sertifikat produk bahan kimia yang ramah lingkungan. Dilain pihak masih belum ada ketegasan dari pemerintah sendiri dalam memberikan sanksi bagi para pembeli produk yang tidak ramah lingkungan dan perusahaan pesaing yang menjual produk yang tidak ramah lingkungan.

Kebijakan *ecotex* juga berdampak pada *business proces* bahan kimia, dimana pengecekan laboratorium dan pengolahan memiliki waktu yang lebih lama karena unit pengolah harus lebih teliti dalam melakukan pengolahan. Bagian laboratorium setelah pengecekan kualitas bahan harus melakukan prosedur pengecekan bahan ramah lingkungan, setelah itu baru disimpan di gudang. Penghayatan beberapa orang yang berada bagian produksi merasa dengan berubahnya sistem menjadi *ecotex* mereka mengalami kendala, untuk harus lebih teliti dalam pekerjaan sehari-hari mereka memerlukan pengulangan pengecekan secara mesin dan manual, pada sistem yang lalu pekerjaan mereka dimudahkan dengan mesin saja. Hal ini membuat mereka harus mengeluarkan tenaga yang lebih dibandingkan sebelumnya. Perubahan sistem dan kebijakan yang harus mereka ikuti memiliki dampak waktu kerja bertambah, sehingga dalam mengikuti perubahan yang terjadi bidang laboratorium masih sering menggunakan pengecekan mesin saja, sedangkan pengecekan laboratorium hanya dibuat sebagai formalitas memakai standar yang lama. Hal ini memperkuat keyakinan karyawan bidang laboratorium yang merasa karyawan dan perusahaan belum siap menghadapi perubahan.

Bagian produksi menghayati perubahan ini baik karena dampaknya untuk lingkungan di Indonesia menurunkan tingkat pencemaran, selain itu kendala yang dirasakan adalah harus semakin hati-hati saat melakukan pemrosesan sedikit saja bahan yang tercampur tidak sesuai maka dapat berdampak menjadi tidak ramah lingkungan dan harus dilakukan pemrosesan ulang oleh bidang produksi. Apabila bidang produksi dapat mengikuti sistem, maka mereka juga akan mendapatkan bonus lebih banyak dari sistem yang lama. Dalam pekerjaan, bidang produksi mengalami kendala, karena bahan kimia cukup sulit apabila hanya kelebihan 1 MI saja dapat berpengaruh akan hasil produk. Sehingga, seringkali bidang produksi, melakukan pekerjaan menjadi lebih lama dari yang biasanya.

Dalam proses penjualan, para *marketing* juga mengalami kesulitan mempromosikan karena biayanya bertambah mahal. Sejauh ini, beberapa perusahaan yang biasanya membeli bahan kimia dari PT. "X" Indonesia masih tidak peduli dengan pengolahan hasil limbah yang dihasilkan oleh perusahaan masing-masing. Hal yang dirasakan oleh *marketing* dalam promosi dan persaingan dengan perusahaan lain terasa memberatkan para *marketing*. *Marketing* PT. "X" Indonesia merasa terbebani karena masalah kenaikan harga dan perlu memberikan penjelasan tambahan yang lebih rinci kepada perusahaan yang akan membeli produk PT. "X" Indonesia. Hal ini terkait produk baru yang ramah lingkungan, dalam pengolahan pemrosesannya diperlukan bahan kimia yang lebih banyak dari pemakaian yang sebelumnya. Misalnya untuk menghasilkan 1 gulungan kain supaya kain itu tahan api, atau lembut, biasanya hanya menggunakan 5 drum saja dan prosesnya hanya 1 kali. Tetapi dengan bahan ramah lingkungan harus diproses 2 kali, dan menggunakan 8 drum bahan kimia. Perusahaan yang membeli bahan kimia, merasa hanya mendapat dampak negatif yaitu tenaga yang dikeluarkan lebih banyak, harga produk lebih mahal, dan penggunaannya semakin banyak, sehingga biaya yang dibutuhkan semakin banyak. Tetapi keuntungannya adalah hasil pemrosesan bahan kimia yang biasanya limbah yang akan dikeluarkan harus diproses 5 atau 6

kali, sekarang cukup diproses hanya 2 kali saja dan limbah tersebut tidak mencemari lingkungan dengan persentase dampak pencemaran yang biasanya 50% kali ini hanya 20% saja dampak pencemarannya. Hal ini membuat bidang *Marketing* merasa perusahaan belum siap untuk menghadapi perubahan.

Cho & Behling (2000) mengungkapkan dalam penelitiannya lebih dari 75% organisasi yang melakukan perubahan gagal untuk meraih hasil yang signifikan dan membutuhkan biaya yang sangat besar akibat kegagalan dalam mengimplementasikan perubahan (Holt, 2002). Berbeda dengan hasil *change success rates* yang dilakukan Fortune pada 1000 perusahaan menunjukkan bahwa kurang dari 20% perusahaan yang berhasil melewati proses perubahan organisasi dengan sukses (Branson, 2008). Kebijakan *ecotex* berdampak besar terhadap PT. "X" Indonesia. Awalnya perusahaan dapat menjual harga murah dan kualitas baik, sekarang mengalami kenaikan harga karena memerlukan proses pengujian tambahan mengingat bahan yang dijual tersebut harus ramah lingkungan. Program di Jerman berhasil dikarenakan ada lembaga independen yang mengawasi mengenai peraturan lingkungan hidup dan memiliki undang-undangnya. Di Indonesia kebijakan ini mengalami hambatan karena pesaing terbesar perusahaan yang berasal dari Cina tidak mengikuti kebijakan *ecotex* dimana harga lebih murah dan seringkali lolos badan pengawasan Lingkungan Hidup Indonesia. Pesaing perusahaan PT. "X" Indonesia ialah perusahaan "T" yang merupakan perusahaan yang berpusat dari Cina, dimana harga murah, kualitas menyerupai perusahaan PT. "X" Indonesia. Hal yang membedakannya dengan PT. "X" Indonesia adalah bahan yang digunakan tidak ramah lingkungan. Menjadi bertambah berat bagi perusahaan PT. "X" Indonesia terkait dengan perusahaan memiliki misi tidak lagi menjual produk hanya karena kualitas unggul, tetapi menjual produk yang positif dampaknya terhadap ekosistem lingkungan. Bahwa produk yang dijual tidak memberikan pencemaran dan merusak ekosistem lingkungan hidup.

Kebijakan ini juga berdampak pada bagian administrasi, dimana ketika menerima bahan dan akan mengirimkan bahan harus mengecek secara rinci laporan yang akan dikirimkan terkait laporan khusus bahan ramah lingkungan. Dampak yang paling terasa memberatkan juga pada *technisi*, saat para *technisi* mengajarkan pengolahan bahan dari PT. “X”, maka standar kualitas dan bahan ramah lingkungannya sudah terjamin. Saat melakukan uji coba hasil pada perusahaan pembeli, banyak faktor yang mempengaruhi seperti pengolahan awal bahan kain dari perusahaan tersebut tidak menggunakan bahan ramah lingkungan, sehingga saat pencampuran harus membuat aturan ulang terkait bahan yang digunakan. Air yang diolah di perusahaan tekstil memiliki kandungan zat yang ternyata sudah terkena pencemaran lingkungan, sehingga *technisi* harus menjelaskan ulang pemrosesan air alami terlebih dahulu, baru pengolahan kain menggunakan bahan kimia dari PT. “X” Indonesia.

Terkait dengan aturan *ecotex*, maka peraturan yang berlaku di dalam perusahaan juga mengalami perubahan dimana semua produk diberhentikan apabila tidak berstandar *ecotex*. Kondisi ini berdampak kepada seluruh karyawan terutama *technisi chemicals* dan *sales* dimana harus menjelaskan kepada pelanggan penggunaan cairan tersebut lebih rumit dan berbeda dari pada yang biasanya, serta harga jualnya pun lebih mahal. Hal ini menjadi semakin sulit, karena keterbatasan jumlah *technisi* yang harus mendatangi semua pabrik pelanggan untuk memberikan penjelasan. Seiring dengan waktu banyak pelanggan yang juga berhenti menggunakan produk PT. “X” Indonesia karena proses yang semakin rumit dan harga produk yang mahal. Permasalahan berikutnya yang timbul di PT. “X” Indonesia, adalah omset yang tidak tercapai. Walaupun para karyawan bekerja 2 kali lipat lebih keras tetapi bonus dari omset tidak ditambah malah berkurang karena terpotong untuk menambah biaya bahan dasar yang mendukung *ecotex* tersebut. Sementara bagi karyawan PT. “X” Indonesia,

apabila omset tercapai atau melebihi target maka bonus yang didapatkan oleh karyawan 2 kali lipat lebih banyak.

Kondisi perubahan mengikuti kebijakan *ecotex*, disatu pihak dapat memberikan keuntungan bagi para *sales* dan *technisi* dimana mereka menjual produk yang standarnya sudah internasional dan sudah terjamin kualitasnya. Dilain pihak para *technisi* dan *sales* mengalami kendala untuk menghadapi *client* perusahaan-perusahaan yang standarnya hanya lokal di Indonesia saja. Pemesanan menjadi menurun. Kendala berikutnya yang dirasakan, karyawan perusahaan klien banyak yang tidak sanggup untuk menerima permintaan pengolahan penggunaan berulang kali berkaitan dengan setiap perusahaan belum memiliki pengolahan bahan tekstil kimia yang handal. Selain itu, proses pengolahan menjadi lebih lama sehingga yang biasanya *technisi* bisa menangani 3 atau 4 perusahaan dalam sehari sekarang hanya bisa 1 atau 2 perusahaan.

Menurut *technisi*, dan beberapa bagian pengontrol kualitas bahan kimia, kebijakan PT. “X” Indonesia terhadap karyawan adalah apabila omset tercapai, maka diakhir tahun perusahaan akan memberikan bonus yang sepadan dengan kerja keras mereka. Dalam proses untuk mendapatkan bonus itulah yang berat, dimana mereka harus meyakinkan pelanggan dengan produk yang baru.

Kesiapan untuk berubah bisa dibilang salah satu faktor penting dalam pekerjaan karyawan yang merupakan dukungan awal untuk inisiatif perubahan (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Kebijakan *ecotex* juga memiliki dampak pada kesiapan Sumber Daya Manusia di PT. “X” Indonesia. Belum seluruh karyawan menunjukkan kesiapan menerima perubahan kebijakan tersebut. Menurut salah seorang *manager* PT. “X” Indonesia, terlihat bahwa kepercayaan diri karyawan menurun dalam melakukan penjualan dengan adanya kenaikan harga. Padahal seharusnya hal ini dapat memberikan keuntungan pada perusahaan karena memiliki kebijakan untuk ramah lingkungan yang menunjang

program pemerintah. Menurut Hanpachem (dalam Holt, 2003), kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah tingkat dimana individu secara mental, psikologis, dan fisiknya rela dan siap untuk berpartisipasi dalam menghadapi perubahan adalah tantangan bagi setiap organisasi dan sering terlupakan dalam perencanaan dan penerapan (Backer, dalam Madsen, et al., 2006).

Kesiapan tercermin dalam kepercayaan, sikap, dan intensi anggota organisasi mengenai sejauh mana perubahan dibutuhkan dan juga kapasitas organisasi agar dapat membuat perubahan itu sukses (Armenakis, et al., 1993). Para karyawan menerima dukungan dari pihak manajemen dalam bentuk tugas manajemen kini tidak hanya mengurus administratif di kantor dan melihat hasilnya saja, tetapi juga membantu turun ke lapangan untuk menangani kasus-kasus dalam perusahaan klien dan mempromosikan secara gencar kepada perusahaan-perusahaan konsumen. Perubahan *ecotex* juga membawa dampak bagi karyawan dimana setiap tahunnya karyawan mendapatkan kenaikan bonus karena usaha yang dikeluarkan dalam bekerja harus semakin gencar. Meski demikian, secara individual keuntungan yang didapatkan karyawan dari sisi bonus tidaklah bertambah atau tetap tetapi mengalami pemotongan apabila tidak mencapai omset. Hal ini terkait dengan kebijakan pemerintah daerah dan negara mengenai pajak.

Pada bidang personalia, semenjak ditetapkannya perubahan kebijakan *ecotex* menerima banyaknya keluhan dan permasalahan karyawan yang timbul yang membutuhkan penanganan dari bidang personalia. Jumlah mereka yang membutuhkan penanganan juga lebih banyak dari jumlah personalia yang ada, sehingga membutuhkan tenaga yang lebih. Hal ini juga berdampak pada waktu jam kerja bidang personalia, yang seringkali harus mengambil waktu lembur dengan gaji yang sama. Bidang personalia, akhirnya membatasi sesuai dengan jam kerja, yang artinya tidak semua keluhan karyawan bisa tertangani dalam seminggu itu.

Dalam menghadapi perubahan mengenai kebijakan *ecotex*, PT. “X” Indonesia melakukan persiapan dengan cara memberi informasi mengenai kebijakan *ecotex*, dan mensosialisasikan beberapa langkah perubahan yang perusahaan lakukan. Salah satunya adalah dalam pembuatan laporan pengecekan hasil laboratorium menjadi lebih rinci. Setiap bidang juga dibekali penjelasan langkah-langkah yang harus mulai diterapkan seiring berjalan waktu dan hasil dari setiap bidang yang diharapkan berlandaskan perubahan kebijakan *ecotex*.

Bernerth (2004) juga menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan faktor yang penting dalam kesuksesan perubahan organisasi (Armenakis *et al.*, 1993). Bernerth (2004) juga menyatakan bahwa baik peneliti maupun praktisi, menemukan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam suksesnya usaha perubahan organisasi. Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu disiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998).

Berdasarkan fenomena kebijakan *ecotex* yang ada di perusahaan PT. “X” Indonesia dan hingga saat ini belum pernah dilakukan survei terkait kesiapan untuk pegawai terhadap perubahan kebijakan *ecotex* di PT. “X” Indonesia. Maka berdasarkan fakta dan gambaran tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “*Readiness for change* pada karyawan PT. “X” Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini, peneliti ingin mengetahui mengenai gambaran *readiness for change* pada karyawan PT. “X” Indonesia.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai *readiness for change* pada karyawan PT. “X” Indonesia.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *readiness for change* pada karyawan PT. “X” Indonesia yang dilihat dari keseluruhan dimensi *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence* dalam menghadapi kebijakan *ecotex*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan terkait hasil penelitian cabang Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai variabel *readiness for change*.
- b. Memberi informasi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan *readiness to change* dan mendorong untuk mengembangkan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan hal tersebut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada pihak PT. “X” Indonesia (pimpinan / *manager*) perusahaan tersebut agar penelitian ini dapat menjadi masukan mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan kebijakan *ecotex*.

- b. Informasi ini diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengoptimalkan kesiapan karyawan dalam menghadapi kebijakan *ecotex*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan bagian yang penting dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Saat perusahaan memiliki karyawan maka kesiapan karyawan dalam menghadapi berbagai kebijakan yang diberlakukan menjadi bagian yang penting. Kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah tingkat dimana individu secara mental, psikologis, dan fisiknya rela dan siap untuk berpartisipasi dalam aktivitas perkembangan organisasi (Hanpachern, dalam Holt, 2003).

Karyawan PT. "X" Indonesia mengalami perubahan kebijakan terkait dengan kebijakan *ecotex* yang dilaksanakan juga oleh PT. "X" Jerman pada bahan kimia terutama tekstil, dimana bahan kimia tersebut haruslah ramah lingkungan. Dalam menghadapi perubahan ini peran karyawan perlu dipersiapkan, karena kesiapan karyawan mempengaruhi efektivitas perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Dampak pada perusahaan adalah mempertahankan predikat perusahaan skala internasional yang sudah mendapat apresiasi dan penghargaan dari *greenpeace* mengenai bahan yang ramah lingkungan. Apabila PT. "X" Indonesia tidak memberlakukannya maka perusahaan tidak dapat beroperasi lagi. Hal ini membuat administrasi data menjadi harus lebih rinci dan detail, pengolahan produk harus ramah lingkungan, dan harga produk yang menjadi mahal.

Keuntungan bagi karyawan apabila omset tercapai, adalah karyawan mendapatkan bonus 2x lebih besar daripada biasanya, sedangkan apabila omset tidak tercapai maka bonus yang didapatkan akan dipotong terkait dengan bahan baku yang mahal. Berdasarkan prestasi perusahaan induk, maka dampak yang diberikan kepada perusahaan

cabang di negara lain adalah perubahan arah yang sama sehingga dampaknya kepada tuntutan karyawan dan proses pengolahan lebih besar. Sebelumnya, PT. "X" Indonesia memiliki kecenderungan dimana sistem pengolahan sebelumnya disesuaikan dengan kondisi pasar yang sebatas memenuhi batas minimum standar pengolahan ramah lingkungan. Semenjak kebijakan *ecotex*, perusahaan harus mengikuti standar pengolahan perusahaan induk, hal ini yang membuat karyawan menjadi harus memiliki kesiapan khusus akan kebijakan *ecotex*.

Menurut Holt (2007), kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh hal apa yang berubah (*content*), bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*process*), keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*context*), dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya (*individual attributes*). Selanjutnya, kesiapan secara kolektif mencerminkan sejauh mana individu atau sekelompok orang secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul serta mengadopsi perubahan yang telah direncanakan untuk mengubah keadaan saat ini. *Content* berhubungan dengan adanya perubahan kebijakan *ecotex* dimana semua perusahaan cabang PT. "X" Jerman yang ada di berbagai negara menggunakan produk yang ramah lingkungan atau disebut dengan nama lain kebijakan *ecotex* dimana seluruh perusahaan harus melakukan perubahan tersebut termasuk PT. "X" Indonesia. *Process* berkaitan dengan bagaimana kebijakan *ecotex* tersebut diterapkan dalam proses kerja sehari-hari oleh para karyawan PT. "X" Indonesia selama ini. *Context* berkaitan dengan kondisi PT. "X" Indonesia ketika perubahan kebijakan *ecotex* diterapkan. *Individual Characteristic* berkaitan dengan bagaimana perbedaan individual karyawan PT. "X" Indonesia dalam melakukan perubahan mengenai kebijakan *ecotex*.

Secara *Content*, PT. "X" Jerman memiliki penghargaan dimana produk PT. "X" Jerman diakui produk yang ramah lingkungan oleh badan independen internasional, penghargaan ini juga berfungsi sebagai lisensi perusahaan dapat berdiri dan beroperasi. Berdasarkan penghargaan tersebut, maka seluruh cabang PT. "X" mau tidak mau harus melakukan perubahan mengikuti sistem PT. "X" Jerman dimana fokus bahan kimia yang diolah dan dijual tidak hanya menjawab permasalahan dalam bidang tekstil tetapi juga permasalahan lingkungan dimana bahan tersebut saat diolah menjadi limbah memiliki persentase yang kecil dalam pencemaran lingkungan perubahan kebijakan *ecotex* ini harus dilaksanakan diseluruh perusahaan termasuk perusahaan cabang PT."X" yang berada di Indonesia.

Secara *Process* penerapan kebijakan *ecotex* diterapkan sehari-hari di PT. "X" Indonesia belum bisa secara penuh dilaksanakan, akan tetapi setiap bidang sudah berusaha untuk mulai melakukannya. Bidang administrasi, melakukan pengecekan data ulang sebelum pengiriman dan data laporan dari laboratorium, kendalanya sebagian orang merasa bahwa pengecekan data berulang ini menghabiskan waktu, sehingga dalam pelaksanaan sehari-hari mengurangi waktu yang tadinya bisa 10 perusahaan dalam sehari sekarang hanya 6 atau 8 perusahaan saja pengecekan laporan untuk pengiriman dari hasil laboratorium. Staff *technisi* merasa kendalanya sulit karena sebagian perusahaan belum memiliki tenaga sumberdaya pengolah bahan kimia yang ahli sehingga *technisi* harus lebih intensif menangani ke perusahaan klien, tetapi hal yang membuat para *technisi* semangat adalah apabila tercapainya omset maka para karyawan mendapatkan keuntungan berupa bonus 2 kali lipat. Staff gudang mengalami kendala banyaknya label yang harus dipisahkan sehingga tenaga yang dikeluarkan jauh lebih banyak, tetapi apabila perusahaan mendapatkan keuntungan diakhir tahun para staff gudang juga mendapatkan bonus. Staff laboratorium melaksanakan perubahan sesuai dengan ketentuan dimana

harus semakin rinci dan detil terkait dengan kebijakan *ecotex*. Pemeriksaan tidak seperti prosedur lama cukup menggunakan mesin tetapi memerlukan tes manual juga, yang lebih terjamin keakuratannya tetapi konsekuensi yang harus ditempuh ada beberapa pengulangan dan ketelitian yang tajam. Hal ini yang memberatkan staff sehingga seringkali dalam pengecekan mengalami pengulangan karena kurangtelitian. Staff Produksi sebagian besar mengalami kendala karena proses kerincian untuk bahan laporan kepada staff laboratorium memerlukan ketajaman dan ketelitian pemrosesan, sehingga waktu yang digunakan seringkali tidak cukup menyerahkan saja laporan pemrosesan tetapi harus melalui pengecekan terlebih dahulu. Staff RND (*Riset and Development*) & PPC (*Planning Product Control*) dengan adanya kebijakan ini diringankan bebannya apabila seluruh staff teliti, tetapi selama proses ini berjalan bagian RND & PPC mengalami kendala untuk lebih jeli tetapi hal ini menjadi ringan karena setiap bidang sebelum RND & PPC mengecek akan melakukan pengecekan terlebih dahulu. Staff Keuangan tidak merasakan dampak secara langsung karena proses penegosiasi pembayaran dilakukan langsung oleh *marketing*. Staff *Managerial* mengalami kendala dimana harus memberi pengarahan kepada mereka yang usia kerja dibawah 5 tahun yang baru mulai beradaptasi dengan sistem kerja perusahaan dan sudah mengalami perubahan kembali, dalam pelaksanaannya staff *managerial* banyak turun langsung dan memberikan contoh kepada karyawan untuk kelancaran kebijakan *ecotex*. Staff Personalia mengalami dampak dengan adanya perubahan kebijakan ini, banyak keluhan dari karyawan sehingga jumlah karyawan yang ditangani dengan jumlah staff personalia dan waktu yang terbatas mengakibatkan banyak karyawan yang belum tertangani. Staff sales-marketing mengalami kesulitan dalam penjualan produk karena banyaknya klien yang tidak mementingkan pengolahan limbah yang ramah lingkungan, hal lain dari kebijakan *ecotex*

yang membuat bidang ini memiliki semangat dalam melaksanakan perubahan adalah adanya bonus 2x lipat dari sebelumnya.

Menurut Holt, (2007) terdapat empat dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support* dan *personal valence*. Dalam hal ini faktor individu dan lingkungan organisasi juga mempengaruhi kesiapan seseorang dalam menghadapi suatu kebijakan yang baru.

Appropriateness, dimensi mengenai aspek ketepatan/keyakinan karyawan dalam melakukan perubahan yang ditetapkan dimana individu menyadari alasan untuk melakukan perubahan dan kebutuhan untuk melakukan perubahan. Perubahan yang terjadi dalam PT. "X" Indonesia akan berjalan dengan baik apabila karyawan memiliki keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan adalah kebutuhan bagi organisasi serta tepat dilakukan untuk membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

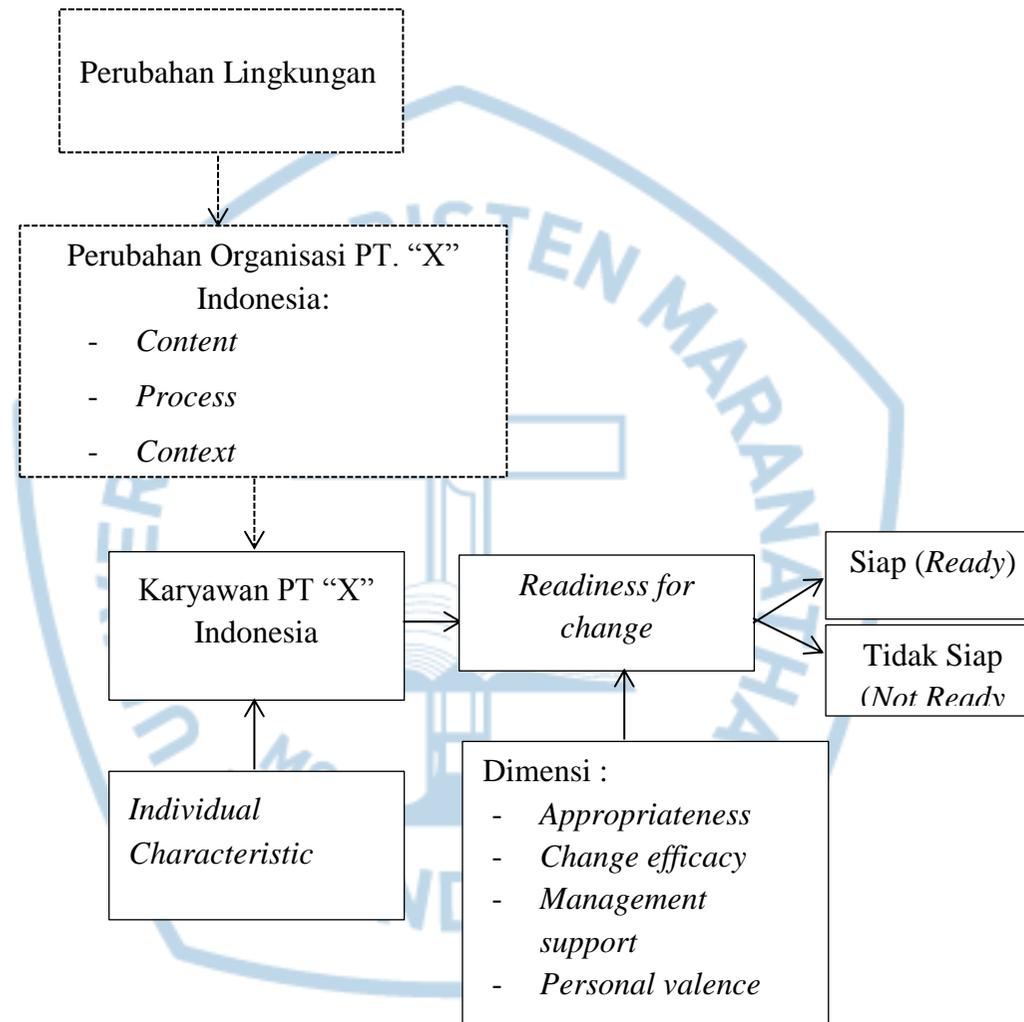
Management Support, adalah dukungan manajemen terhadap perubahan yang diusulkan dimana manajemen dan pemimpin membuat karyawan merasa mereka mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan. Karyawan dapat memahami apa yang dapat dilakukan untuk mencapai perubahan melalui pemimpinnya. Apabila manajer/pemimpin PT. "X" Indonesia, bisa menjadi contoh/panutan bagi karyawannya dalam menerapkan perubahan. Maka, kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dapat meningkat. Apabila sebaliknya, maka kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dapat menurun.

Change efficacy, dimana individu juga memiliki keyakinan untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana mereka memiliki keterampilan dan kesanggupan dalam melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Kesiapan perubahan dapat meningkat apabila karyawan PT. "X" Indonesia yakin terhadap kemampuan yang

dimilikinya dalam melaksanakan perubahan yang dilaksanakan oleh perusahaan serta dapat menangani permasalahan/hambatan yang terjadi.

Personal valence, keuntungan yang dirasakan secara personal apabila perubahan tersebut diterapkan yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan PT. "X" Indonesia memiliki keuntungan secara pribadi yang didapatkan saat mereka mengikuti perubahan yang dilakukan oleh PT. "X" Indonesia, seperti keuntungan dalam proses penjualan selama setahun sebagian dibagikan kepada karyawan dalam bentuk bonus akhir tahun dimana bonus yang didapatkan oleh karyawan lebih besar, daripada sebelum perubahan kebijakan *ecotex* dilaksanakan apabila omset yang ditetapkan dapat tercapai atau melebihi target.

Berdasarkan pendapat Kirkpatrick (2006) yang mengatakan bahwa dalam menghadapi perubahan karyawan dapat memunculkan dua sikap yaitu, mendukung perubahan dan tidak mau berubah. Karyawan yang mendukung perubahan (*ready*) didukung oleh adanya kepercayaan bahwa perubahan dapat memberikan keuntungan secara finansial, otoritas, status, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kepuasan kerja. Karyawan yang tidak siap berubah (*not ready*), karena dapat mengganggu rutinitasnya, tidak ada kemauan dari dalam diri, merasa tujuan melakukan perubahan tidak jelas, dan sudah puas dengan kondisi yang sebelumnya.



Bagan 1.2 Bagan Kerangka Pikir

1.5 Asumsi Penelitian

Karyawan PT. "X" Indonesia memiliki tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda.

